

MARKETINGOVÝ PLÁN
pre firmu ATELIÉR DESIGN, Košice

(komodita: drevený nábytok na mieru a zariadenie interiérov
trh: maďarská časť Karpatského euroregiónu)

Valér Malej
Skupina C
15. 12. 2009

Základná charakteristika podniku

Obchodné meno:	ATELIÉR DESIGN
Kontaktná osoba:	Ing. Peter Vikki
Právna forma:	živnostník
IČO:	19611700
Registrácia:	Obvodný úrad Košice 1, živnostenské oddelenie
Sídlo:	Slovenská 2, 040 01 Košice
Počet zamestnancov:	8
Medzinárodný trh:	doteraz podnik nepôsobil na zahraničnom trhu

Firma ATELIÉR DESIGN (ďalej len ID) je podnik živnostníka. Bola založená v roku 1991. Predmetom jeho činnosti bola a je výroba nábytku a interiérových doplnkov z dreva a navrhovanie a zariaďovanie interiérov kancelárií, izieb a bytov, barov a zábavných podnikov, reštauračných zariadení, televíznych a rozhlasových štúdií a spoločenských miestností.

Majiteľ firmy sa stará o všetku činnosť spojenú s jej vedením a riadením, neexistuje tu žiadne marketingové oddelenie. Zamestnanci spoločnosti sú odborníci, vyučení v odboroch, týkajúcich sa výroby nábytku, tesárskych prác, spracovania dreva a príbuzných materiálov, murárskych a elektrikárskych prác.

Spoločnosť vyrába svoje výrobky v Košiciach a distribuuje ich po celom území Východného Slovenska. Prevažná väčšina objednávok je z teritória Košice mesto a Košice okolie. Klientelu tvoria najmä súkromní podnikatelia, spoločnosti a občianska verejnosť.

Od roku 1994 zažíva slovenská spoločnosť boom v podobe rekonštrukcií bytov, bytových jadier a výmen kuchynských liniek a nábytku, ktorých výmena si vyžadovala v čase pred rokom 1989 zdĺhavý proces vybavovania povolení a žiadosti o výmenu. Tento fenomén ešte trvá, avšak koncentrácia v odvetví sa znížila príchodom ďalších konkurentov.

Nosnými produktmi firmy ID sú práve výroba kuchynských liniek na mieru a nábytku na mieru, ktoré sú v súčasnom období veľmi žiadané, ich výroba a predaj však v posledných rokoch začal stagnovať. To je dôvod, prečo spoločnosť ID hľadá nové trhy a odbytká.

Okrem toho s očakávaným vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie a vytváraním euroregiónov (Euroregión Košice - Miškolc ako súčasť Karpatského euroregiónu) má spoločnosť ID snahu byť na zahraničnom trhu skôr, ako konkurencia. Do úvahy prichádza niekoľko krajín.

1. Analýza trhu

1.1 Definícia a charakteristika zahraničného trhu

Spomedzi piatich krajín vybratých na základe druhého filtra screenig procesu, ktorými boli Maďarsko, Poľsko, Česká republika, Slovinsko a Rakúsko splnila všetky predpoklady a požiadavky len Maďarská republika, presnejšie maďarská časť Karpatského euroregiónu. Tento trh sa zdá byť najzaujímavejší a najvhodnejší pre umiestnenie zvýšenej produkcie spoločnosti ID.

Trh maďarskej časti Karpatského euroregiónu sa rozkladá na celej ploche Východného Maďarska s rozlohou 28 639 km², s počtom obyvateľov 2 609 114 a veľkými mestami Miskolc a Debrecén. Maďarská časť Karpatského euroregiónu je približne dvaapokrát väčšia v porovnaní so slovenskou časťou (s rozlohou 10 459 km² a počtom obyvateľov 1 111 177), je prevažne nížinatá a nedisponuje takým lesným bohatstvom, ako slovenská časť.

Maďarsko vzhľadom na svoju rozlohu 93 033 km² i počet obyvateľov 10 300 000 disponuje relatívne veľkým domácim trhom, ktorý sa dynamicky rozvíja. Základom je rastúca kúpna sila obyvateľov. Zvyšuje sa aj osobná spotreba na obyvateľa, ktorá má po recesii v rokoch 1997 až 1999 rastúcu tendenciu.

Okrem toho v súčasnosti zažíva maďarské prostredie, tak ako slovenské, rozmach aktivít súvisiacich s rekonštrukciou bytov, bytových jadier a výmen kuchynských liniek a nábytku, ktoré ešte stále predstavujú príležitosti pre firmy nie len z oblasti stavebného priemyslu, ale aj pre nábytkárske firmy a firmy zaoberajúce sa interiérovým dizajnom.

1.2 Segmentácia trhu

Maďarský nábytkársky a interiérový trh možno rozdeliť na nasledujúce segmenty:

1. kancelárie a úrady, požadujúce kancelársky nábytok
2. reštauračné zariadenia, bary a štúdiá, požadujúce komplexné vybavenie interiérov
3. obyvateľstvo, meniace kuchynské linky, kuchynský nábytok a rekonštruujúce bytové jadrá
4. obyvateľstvo, požadujúce nový nábytok, iný ako kuchynský a kúpeľňový
5. zákazníci požadujúci opravu a reštauráciu poškodeného nábytku

6. moderné výrobky zdravého bývania a života - moderné zdravotné stoličky a sedačky
7. stavebné firmy využívajúce drevo a drevnú hmotu na stavebné účely

1.3 Analýza odvetvia

Maďarské nábytkárske odvetvie (nábytkárske odvetvie maďarskej časti Karpatského euroregiónu) má niekoľko hlavných charakteristických vlastností:

- vysoký podiel dovážaných vstupných materiálov, napríklad drevo a drevná hmotu,
- veľký podiel veľkých podnikov na celkovom počte drevárskych a drevospracujúcich podnikov
- nízka exportná výkonnosť v porovnaní s inými sektormi priemyslu, resp. v porovnaní s exportnou výkonnosťou podnikov Slovenskej republiky,
- stredne vysoká kúpyschopnosť maďarského obyvateľstva,
- malé množstvo kvalifikovanej pracovnej sily v porovnaní so SR
- nízka ekonomická sila maďarských drevárskych a nábytkárskych podnikov a vysoká miera ich zadĺženosti,
- nedostačujúce obchodné aktivity vyvíjané spoločnosťami v tomto sektore a nedostatok propagácie dreva a drevárskych produktov maďarskými firmami

Zjednodušene sa dá povedať, že maďarskí výrobcovia nábytku sú v komparatívnej nevýhode oproti výrobcom nábytku zo Slovenska.

V porovnaní so štátmi EÚ Maďarská republika nezaujíma žiadne popredné miesta, čo sa týka lesnatosti územia. Oproti tomu sa Slovensko s lesnatosťou takmer 45 % radí na 4. miesto za Švédsko, Fínsko a Rakúsko a také isté postavenie zaujíma Slovensko aj v ploche lesov na obyvateľa.

Slovenskí nábytkári sú v solídnej kondícii, v ktorej dokážu držať krok so zahraničnou konkurenciou. Aj napriek pokračujúcej recesii na svetových trhoch zvýšili tržby medziročne takmer o 20 %. Ďalší rozvoj odvetvia nábytkárskeho priemyslu je v značnej miere závislý od toho, či sa podnikateľské subjekty dokážu rýchlo a efektívne prispôsobiť súčasným trendom vývoja vo vyspelých krajinách.

Nábytkársky priemysel Maďarska je však odvetvím, ktoré nadväzuje na prvotné spracovanie dreva mechanickým spôsobom a dosahuje vysoký stupeň finalizácie výrobkov z dreva a vysoký stupeň pridanej hodnoty.

1.4 Analýza a prognóza vývoja trhových segmentov

Na základe analýzy tržieb podľa trhových segmentov a analýzy tržieb podľa výrobkov (viď časť Analýza výsledkov predaja) je možné predpokladať vývoj jednotlivých segmentov na Slovensku aj v Maďarsku takto:

1. kancelárie a úrady, požadujúce kancelársky nábytok - ich podiel na celkovom objeme produkcie sa dlhodobo nemení, očakáva sa nezmenená pozícia aj v blízkej budúcnosti. Tento segment súvisí so štátnymi objednávkami a objednávkami podnikateľského sektora.
2. reštauračné zariadenia, bary a štúdiá, požadujúce komplexné vybavenie interiérov - pri tomto segmente sa očakáva mierny nárast objednávok, tento segment je prvým strategickým segmentom z pohľadu majiteľa. Tento segment je zameraný na kvalitu života a estetiku.
3. obyvateľstvo, meniace kuchynské linky, kuchynský nábytok a rekonštruujúce bytové jadrá - očakáva sa nárast objednávok, tento segment je druhým strategickým segmentom z pohľadu majiteľa, spotrebu týchto výrobkov ovplyvňuje predovšetkým bytová výstavba.
4. obyvateľstvo, požadujúce nový nábytok, iný ako kuchynský a kúpeľňový - očakáva sa rovnaký podiel na výrobe, ako doteraz.
5. zákazníci požadujúci opravu a reštauráciu poškodeného nábytku - stabilne nízka úroveň sa očakáva aj v budúcnosti
6. moderné výrobky zdravého bývania a života - moderné zdravotné stoličky a sedačky - v súčasnosti je malý záujem o tieto výrobky, v blízkej budúcnosti sa však spoločnosť chce zamerať aj na propagáciu zdravého sedenia a jeho významu pre zdravie človeka - užívateľa týchto produktov, očakáva sa výrazný nárast objednávok
7. stavebné firmy využívajúce drevo a drevnú hmotu na stavebné účely - tento trhový segment zaznamenáva rast na maďarskom trhu, avšak aktivity spoločnosti ID nebudú v blízkej budúcnosti zamerané na tento trhový segment z dôvodu nízkej pridanej hodnoty, pridanej firmou ID pri týchto produktoch

2. Makroanalýza

2.1 Hospodárske faktory

Ekonomické charakteristiky Maďarskej republiky:

- stabilizácia makroekonomického prostredia
- dokončená reštrukturalizácia a privatizácia bankového sektora
- zníženie daňovej zaťažnosti
- zvýšenie ziskovosti podnikovej sféry
- vysoká nezamestnanosť
- nedostatočná rozvinutosť kapitálového trhu
- nedokončená reštrukturalizácia podnikového sektora
- rozvoj financovania podnikov prostredníctvom kapitálového trhu
- nedostatočná rýchlosť reštrukturalizácie podnikovej sféry
- nie dostatočná reforma systému verejných financií
- nie dostatočný rast konkurencieschopnosti
- výrazný rozdiel v úrovni rozvoja hlavných miest a ostatných krajov

Ukazovateľ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1995	5 614	100,0	128,2	125,5	-2 480	28,0	26,1	32,2	1 038,80	101,5	9,5	.	.	.
1996	6 894	123,6	123,6	122,6	2 556	23,0	20,1	24,0	153,00	1 337,60	101,3	9,9	46 837	
1997	8 541	146,2	118,3	117,8	2 185	20,5	17,6	20,8	187,00	1 709,90	104,6	8,7	57 270	
1998	10 087	167,1	114,3	111,1	2 327	-2 298	17,0	15,4	18,8	215,00	2 137,90	104,9	7,8	67 764
1999	11 394	183,9	110,0	107,8	2 398	-2 437	14,5	12,8	15,4	237,31	2 406,70	104,2	7,0	77 187
2000	13 172	201,9	109,8	108,6	2 410	-2 899	11,0	9,9	12,8	282,27	2 830,40	105,2	6,4	87 645
2001	14 850	220,5	109,2	106,5	2 412	-1 754	9,8	8,4	11,2	286,54	3 108,80	103,8	5,7	103 558
2002	16 980	232,2	105,3	105,3	2 558	-2 656	8,5	7,6	9,7	239,23	3 103,3	103,3	5,8	122 453

tab. 1: Vývoj základných ekonomických ukazovateľov Maďarskej republiky

Ukazovateľ	Interpretácia	Jednotky
1	Hrubý domáci produkt (podľa výdavkov) - bežné ceny	mld. národnej meny
2	Index vývoja spotrebiteľských cien, 1995 = 100	index
3	Index vývoja spotrebiteľských cien, rovnaké obd. predch. roka = 100	index
4	Index cien investícií (rovnaké obdobie predchádzajúceho roka = 100)	index

5	Zahraničná zadlženosť na 1 obyvateľa	USD
6	Bežný účet platobnej bilancie	mil. USD
7	Oficiálna diskontná sadzba ku koncu sledovaného obdobia	%
8	Priemerné úrokové miery komerčných bánk z vkladov (ročná miera)	%
9	Priemerné úrokové miery komerčných bánk z úverov (ročná miera)	%
10	Výmenné kurzy (devízy stred - ročný priemer)	jedn. nár. meny za 1 USD
11	Hrubé hmotné a nehmotné investície - bežné ceny	mld. národnej meny
12	Index vývoja HDP - stále ceny (rovnaké obd. predch. roka = 100)	index
13	Miera nezamestnanosti	%
14	Hrubé nominálne mesačné mzdy v hospodárstve spolu	jednotky národnej meny

tab. 2: Interpretácia základných ekonomických ukazovateľov Maďarskej republiky

Maďarská republika patrí k tradičným obchodným partnerom Slovenska, pričom zaujíma významnú pozíciu v jeho zahraničnom obchode. Maďarsko sa zaraďuje v zahraničnoobchodnom obrate Slovenska na 8. miesto s podielom približne 3,88%, v dovoze je MR na 10. mieste s podielom 2,57% a vo vývoze na 6. mieste s podielom 5,38%. Peňažnou jednotkou je forint (100 filérov).

Ukazovateľ	Vývoz	Dovoz	Obrat	Saldo
1995	390,9	193,2	584,1	197,7
1996	403,4	221,9	625,3	181,5
1997	430,7	242,3	673,0	188,4
1998	467,3	318,2	785,5	149,1
1999	457,8	265,1	723,0	193,0
2000	577,3	268,3	846,0	309,0
2001	678,9	377,0	1055,9	301,9

tab. 3: Obchodná bilancia SR s Maďarskou republikou

2.2 Politické faktory

Maďarská cesta vývoja ekonomiky od roku 1989 sa skladala z 2 fáz šokovej terapie: 1.) na začiatku 90. rokov smerom do mikroekonomiky (odštartovanie privatizácie, skvalitnenie finančnej disciplíny), 2.) na makroekonomickej úrovni - devalvácia meny. Maďarsko ako jediná krajina realizuje neortodoxný markoekonomický program (vyhli sa recesii, rozhodli sa pre prijateľnú úroveň nerovnováhy). Najdynamickejšou zložkou bol rast exportu, ale s vysokou zadlženosťou.

Maďarsko je od roku 1989 parlamentnou republikou s jednokomorovým parlamentom s 386 poslancami. Územné členenie je dvojstupňové (19 žúp, 5 veľkých miest so župnou právomocou).

Politické charakteristiky Maďarskej republiky:

- právo približujúce sa európskym štandardom
- prebiehajúce a ukončené reformy súvisiace s uvoľňovaním súkromného sektora priamo (liberalizácia cien, privatizácia) a inštitucionálne reformy (zlepšenie správy fungovania, príjem obch. spoločností, reštrukturalizácia priemyslu, reforma legislatívy)
- nestabilné legislatívne podmienky
- pomalé a nedokončené reformy
- nízka vynutiteľnosť práva
- nie dostatočná účinnosť v boji s korupciou
- nízke právne vedomie občanov

2.3 Kultúrne, sociálne, demografické, ekologické a technické faktory

Sociálne charakteristiky Maďarskej republiky:

- pomerne dobrá úroveň vzdelania obyvateľstva, najmä základného i stredného vzdelania, vysoká vzdelanostná úroveň v regionálnych centrách
- nedostatočná kvalifikácia a zručnosti zodpovedajúce novým trhovým podmienkam
- medziregionálna mobilita ľudských zdrojov je stále veľmi nízka ako dôsledok životného štýlu, ale tiež nerozvinutého trhu s bytmi
- k určitej migrácii pracovných síl však už dochádza najmä presunom k tým väčším mestám, kde existujú lepšie služby a tiež ponuka pracovných príležitostí
- dostatok voľnej pracovnej sily, najmä mimo hlavných a veľkých miest
- "smutný" demografický vývoj - starnutie obyvateľstva
- brain-drain (odliv mozgov)

Technické faktory (+ ekologické faktory):

- nedostatočne vybudovaná technická infraštruktúra, nevyhovujúci dopravno - technický a stavebný stav časti regionálnej dopravnej infraštruktúry (cesty, mosty, trate)

- pripravovaná výstavba rýchlostnej komunikácie Tarnow - Nowy Sacz - Prešov - Košice - Miskolc - Debrecen - Oradea
- hustota cestnej siete
- zapojenie telekomunikačnej infraštruktúry do nadnárodných telekomunikačných sietí, rozvoj kvalitných telekomunikačných služieb v konkurenčnom prostredí
- krajinársky a prírodne hodnotné územie, vysoký stupeň biodiverzity
- riziko záplav najmä v nívnych oblastiach obmedzujúce rozvoj socio-ekonomických aktivít, nedoriešená a nezabezpečená ochrana územia pred povodňami

3. Mikroanalýza

3.1 Analýza výsledkov podniku

3.1.1 Analýza výsledkov predaja

	2000	2001	2002
tržby	3220000	3650000	3700000
aktíva	930000	930000	974000
vlastné imanie	775000	790000	844000
cudzie zdroje	155000	140000	130000
bankové úvery	54000	36900	40500
priemerný evidenčný stav pohľadávok	77000	71000	58000
priemerný evidenčný stav zásob	95000	99000	85000
hrubý zisk	94000	114000	80000
čistý zisk	66740	80940	56800
podiel na trhu	11	9	9
počet predaných výrobkov	546	609	617
priemerný evidenčný počet zamestnancov	8	8	8
využitie výrobnnej kapacity	80	75	75
priemerný evidenčný stav krátkodobých záväzkov	59000	51000	44000
priemerný evid. stav krátkodobého fin. majetku	29000	22000	21000

tab. 4: Výber niektorých výsledkov podnikania zo súvahy a iných výkazov ID za roky 2000, 2001, 2002

ukazovateľ	predaj v ks			podiel na tržbách v %			predaj v tis. Sk		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
segment									
segment 1	93	91	99	17	15	16	547	548	592
segment 2	181	208	234	33	34	38	1063	1240	1406
segment 3	174	213	223	32	35	36	1030	1278	1332
segment 4	60	61	43	11	10	7	354	365	259
segment 5	22	24	12	4	4	2	129	146	74
segment 6	16	12	6	3	2	1	97	73	37
segment 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
spolu	546	609	617	100	100	100	3220	3650	3700

tab. 5: Tržby podniku ID podľa trhových segmentov

- segment 1. kancelárie a úrady, požadujúce kancelársky nábytok
segment 2. reštauračné zariadenia, bary a štúdiá, požadujúce komplexné vybavenie interiérov
segment 3. obyvateľstvo, meniace kuchynské linky, kuchynský nábytok a rekonštruujúce bytové jadrá
segment 4. obyvateľstvo, požadujúce nový nábytok, iný ako kuchynský a kúpeľňový
segment 5. zákazníci požadujúci opravu a reštauráciu poškodeného nábytku
segment 6. moderné výrobky zdravého bývania a života - moderné zdravotné stoličky a sedačky
segment 7. stavebné firmy využívajúce drevo a drevnú hmotu na stavebné účely

ukazovateľ	predaj v ks			podiel na tržbách v %			predaj v tis. Sk		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
zákazník									
obyvateľstvo	272	310	284	50	51	46	1610	1862	1702
firemný sektor	246	272	303	45	45	49	1446	1624	1820
štátna správa	28	27	30	5	5	5	164	164	178
spolu	546	609	617	100	100	100	3220	3650	3700

tab. 6: Tržby podniku ID podľa zákazníkov

ukazovateľ	predaj v ks			podiel na tržbách v %			predaj v tis. Sk		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
výrobok									
kuchynské linky	96	117	123	18	19	20	567	703	733
kancelársky nábytok	84	82	89	15	14	14	492	493	533
drevené stoličky a kreslá	49	50	45	9	8	7	290	297	270
stoly	75	84	88	14	14	14	443	502	529
drevené lavice	45	52	59	8	9	10	266	310	352
kúpeľňový nábytok	35	43	45	6	7	7	206	256	266
skryne	30	32	27	6	5	4	177	190	161
opravy	22	24	12	4	4	2	129	146	74
dvere	11	12	14	2	2	2	64	74	84
schody	7	8	9	1	1	2	43	50	56
podlahy	89	102	105	16	17	17	526	611	629
iné	3	3	2	1	1	0	18	18	13
spolu	546	609	617	100	100	100	3220	3650	3700

tab. 7: Tržby podniku ID podľa druhov výrobkov

Z tabuliek je zrejmé, že najväčší podiel na tržbách mal segment 2 (reštauračné zariadenia, bary a štúdiá, požadujúce komplexné vybavenie interiérov) a segment 3

(obyvateľstvo, meniace kuchynské linky, kuchynský nábytok a rekonštruujúce bytové jadrá). Z komoditnej štruktúry to sú kuchynské linky, podlahy, kancelársky nábytok a stoly.

3.1.2 Cenová analýza

	2001/2000	2002/2001
index cien (%)	1,63	0,06

tab. 8: Nárast priemerných cien vstupovID

Podľa výrobkovej štruktúry sa jedná o nasledujúci nárst cien:

index cien podľa druhov výrobkov	2001/2000	2002/2001
kuchynské linky	1,36	-0,45
kancelársky nábytok	2,38	-0,70
drevené stoličky a kreslá	0,93	0,34
stoly	1,57	0,44
drevené lavice	1,51	0,79
kúpeľňový nábytok	1,36	-0,45
skrine	1,43	0,68
opravy	3,75	1,37
dvere	1,51	0,79
schody	1,51	0,79
podlahy	1,45	0,36
iné	1,42	0,66

tab. 9: Rast cien podľa výrobkovej štruktúry

Priemerná cena za kus nábytku sa pohybovala vo výške približne 6000 Sk. Na jej výške sa podieľali predovšetkým kuchynské linky a kancelársky nábytok, skrine a podlahy.

	2000	2001	2002
priemerná ceny za kus nábytku (Sk)	5897	5993	5997

tab. 10: Vývoj priemernej ceny za kus nábytku

Paretova analýza potvrdila, že 29% segmentov sa podieľa v spoločnosti ID v roku 2002 na tržbách 74 percentami. 25% výrobkov alebo druhov výrobkov sa podieľa na tržbách 51 percentami. 18% tržieb podniku ID je tvorených 50 percentami druhov výrobkov. Paretova analýza potvrdila slabšiu platnosť Paretovho pravidla 20:80.

kumulovaný relatívny počet segmentov	kumulovaný podiel na tržbách		
	2000	2001	2002
0,14	33	34	38
0,29	65	69	74
0,43	82	84	90
0,57	93	94	97
0,71	97	98	99
0,86	100	100	100
1,00	100	100	100

tab. 11: Kumulovaný podiel na tržbách podľa segmentov - Paretova analýza

kumulovaný relatívny počet druhov výrobkov	kumulovaný podiel na tržbách		
	2000	2001	2002
8,33	18	19	20
16,67	34	36	37
25,00	49	50	51
33,33	63	63	66
41,67	71	72	75
50,00	80	80	82
58,33	87	87	90
66,67	92	92	94
75,00	94	94	96
83,33	98	98	98
91,67	99	100	100
100,00	100	100	100

tab. 12: Kumulovaný podiel na tržbách podľa druhov výrobkov - Paretova analýza

3.1.3 Finančná analýza

Základné finančné ukazovatele podniku ID za roky 2000, 2001 a 2002 sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách:

rentabilita	2000	2001	2002
ČZ/T (%)	2,073	2,218	1,535
ROA=ČZ/A (%)	7,176	8,703	5,832
ROE=ČZ/VI (%)	8,612	10,246	6,730

tab. 13: Ukazovatele rentability

zadĺženosť	2000	2001	2002
ukazovateľ samofinancovania =VI/A (%)	83,333	84,946	86,653
ukazovateľ zadĺženosti= cudzie zdroje/aktíva (%)	16,667	15,054	13,347
zadĺženosť VK=CZ/VK (%)	20,000	17,722	15,403

tab. 14: Ukazovatele zadĺženosti

likvidita	2000	2001	2002
pohotová likvidita	0,492	0,431	0,477
bežná likvidita	1,797	1,824	1,795
celková likvidita	3,407	3,765	3,727

tab. 15: Ukazovatele likvidity

doba obratu	2000	2001	2002
doba obratu zásob (dni)	10,621	9,764	8,270
doba obratu pohľadávok (dni)	8,609	7,003	5,643

tab. 16: Ukazovatele doby obratu

Jednotlivé ukazovatele vykazujú zväčša normálne hodnoty. Ich výkyvy sú zapríčinené kolísaním jednotlivých položiek súvahy. Je to najmä z dôvodu, že v podniku neexistuje systém, ktorý by mal za úlohu sledovať a riadiť podnik na základe finančných ukazovateľov. V podstate sa k tejto analýze pristupuje živelne.

Ukazovatele rentability tržieb sú na nízkej úrovni. Je dôležité zvýšiť ziskovosť tržieb, keďže existuje v cenách výrobkov priestor pre toto zvýšenie.

Ukazovatele doby obratu vykazujú číťankové hodnoty pre výrobné podniky. Ich vývoj má klesajúcu tendenciu

Pohotová likvidita je nad odporúčanou hodnotou. Bežná likvidita je vyššia ako ideálne stredné hodnoty pre výrobné podniky tohto typu. Je zapríčinená vysokým stavom pohľadávok napriek tomu, že podnik ID nemá žiadne nevymožiteľné pohľadávky. Neprimeraná výška celkovej likvidity je navyše zapríčinená vysokým stavom zásob. Podnik má priveľa finančných prostriedkov viazaných v krátkodobom obežnom majetku.

3.2 Analýza trhovej pozície – portfólio analýza

Portfóliová analýza, konkrétne matica GE pomôže spoločnosti ID určiť jej trhovú pozíciu. Skúma atraktivnosť zahraničného trhu a konkurenčnú pozíciu spoločnosti ID z hľadiska vstupu na trh maďarskej časti Karpatského euroregiónu. Každý z týchto faktorov bol ohodnotený známkou od 1 do 5 a každému bola pridelená váha podľa dôležitosti faktora.

FAKTOR	Váha	Známka	Hodnota
Veľkosť trhu	20 %	4	0,8
Tempo rastu trhu	15 %	2	0,3
Štruktúra zákazníkov	10 %	2	0,2
Technologická náročnosť	10 %	3	0,6
Právne prekážky	5 %	2	0,1
Kúpyschopnosť zákaz.	10 %	3	0,3
Cenová atraktívnosť	15 %	4	0,6
Konkurenčná intenzita	15 %	5	0,75
Suma	100 %		3,65

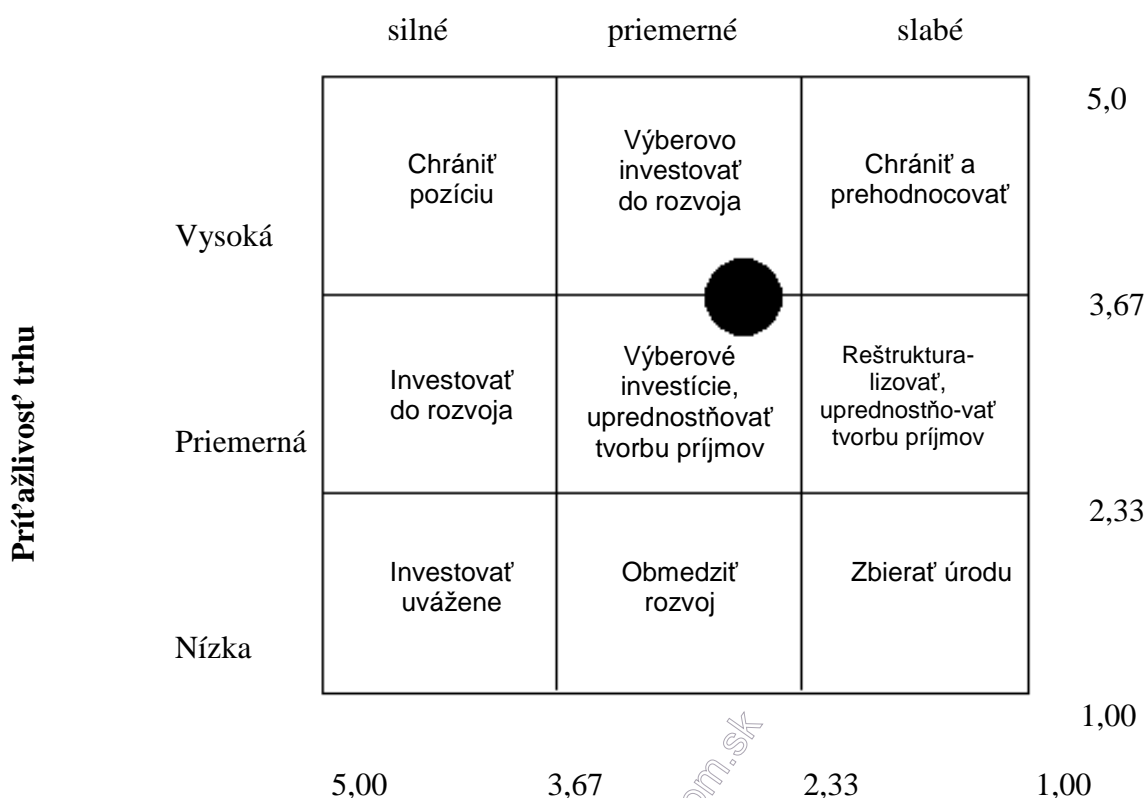
tab. 17: Analýza príťažlivosti trhu

FAKTOR	Váha	Známka	Hodnota
Podiel na trhu	5 %	1	0,05
Komunikácia	15 %	4	0,6
Cena a platobné podmienky	10 %	2	0,2
Kvalita výrobkov	15 %	3	0,45
Výrobná kapacita	10 %	5	0,5
Efektívnosť výroby	15 %	3	0,45
Rýchlosť rastu obratu	10 %	3	0,3
Produktivita	15 %	2	0,3
Renomé značky	5 %	1	0,05
Suma	100 %		2,9

tab. 18: Analýza konkurenčného postavenia

Firma ID má podľa portfóliovej analýzy slabšie priemerné konkurenčné postavenie, ale nachádza sa na príťažlivom trhu. Preto je dôležité, aby spoločnosť zotrvala na tomto trhu a posilnila si svoju pozíciu. Túto situáciu je možné riešiť realizáciou stratégie, ktorá by zohľadnila umiestnenie zvýšeného objemu produkcie na maďarský trh teda výberovým investovaním do rozvoja.

Konkurenčné postavenie



obr. 1: Matica GE

4. Analýza konkurencie

Súčasný a predpokladaný podiel na trhu s nábytkom a interiérmi hlavných aj potencionálnych konkurentov:

spoločnosť		relatívny podiel na trhu			
		súčasný	o 2 roky		
			pesimistický	realistický	optimistický
margit	hu	44	38,8	37,0	35,2
cheops	sk	0	7,3	7,0	6,7
O.R.A.	hu	37	32,5	31,0	29,5
Altis interier design	sk	0	1,0	1,0	1,0
Drevina group	sk	0	1,0	1,0	1,0
Jacko	hu	6	4,2	4,0	3,8
Kašper stolárstvo	sk	0	1,0	1,0	1,0
Lantis	sk	0	1,0	1,0	1,0
Pilt nábytok	sk	0	1,0	1,0	1,0
Ronna	hu	8	6,3	6,0	5,7
Toscany	hu	5	3,1	3,0	2,9
ID	sk	0	2,4	7,0	11,6
spolu		100	100,0	100,0	100,0

tab. 19: Relatívny stav na trhu s nábytkom súčasný a predpokladaný (pesimistický, realistický a optimistický)

trhový potenciál - rast trhu		
2003	2004	2005
3710	3800	3920

tab. 20: Trhový potenciál - rast trhu

		absolútny podiel na trhu			
		súčasný	o 2 roky		
spoločnosť			pesimistický	realistický	optimistický
margit	hu	1616	1507	1436	1365
cheops	sk	0	285	272	258
O.R.A.	hu	1359	1263	1203	1144
Altis interier design	sk	0	41	39	37
Drevina group	sk	0	41	39	37
Jacko	hu	220	163	155	148
Kašper stolárstvo	sk	0	41	39	37
Lantis	sk	0	41	39	37
Pilt nábytok	sk	0	41	39	37
Ronna	hu	294	244	233	221
Toscany	hu	184	122	116	111
ID	sk	0	93	272	450
neuspokojený dopyt		37	39	39	39
spolu		3710	3920	3920	3920

tab. 21: Absolútny stav na trhu s nábytkom súčasný a predpokladaný (pesimistický, realistický a optimistický)

Spoločnosť ID si musí definovať svojich hlavných konkurentov, potencionálnych konkurentov, dodávateľov a odberateľov, a ich vyjednávaciu silu a substitúty. Na rozlíšenie týchto konkurenčných síl veľmi dobre poslúži Porterov model piatich konkurenčných síl. Model tvorí päť síl, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví. Každá z týchto síl ovplyvňuje podnik iným spôsobom a taktiež má inú vyjednávaciu silu. Spoločnosť ID vidí konkurenciu v širšom slova zmysle takto:

a) Analýza firiem pôsobiacich v odvetví:

Na maďarskom trhu v oblasti Východného Maďarska pôsobí viacero interiérových a nábytkárskych firiem. Najväčší podiel na trhu má domáca firma Margit z Miskolca, ktorá sa zaoberá okrem výroby nábytku na mieru aj výrobou a predajom nábytku do siete veľkoobchodov. Táto spoločnosť pôsobí na maďarskom trhu už 12 rokov.

Druhou najsilnejšou firmou na tomto trhu je Debrecenska firma O.R.A., ktorá sa okrem výroby nábytku na mieru, zaoberá tiež zariadením interiérov kancelárií. Tieto dve spoločnosti majú spolu viac ako 80 percentný podiel na trhu maďarskej časti Karpatského regiónu. Ceny oboch hlavných konkurentov sú vyššie ako plánované ceny spoločnosti ID na maďarskom trhu.

Ďalšou hrozbou je košická spoločnosť Cheops, ktorá má podobné snahy ako spoločnosť ID, presadiť sa na Maďarskom trhu. Spoločnosť Cheops sa špecializuje na zariaďovanie interiérov kombinovanými materiálmi, drevenými i nedrevenými. Spoločnosť Cheops v súčasnosti predstavuje najsilnejšieho konkurenta aj na domácom trhu.

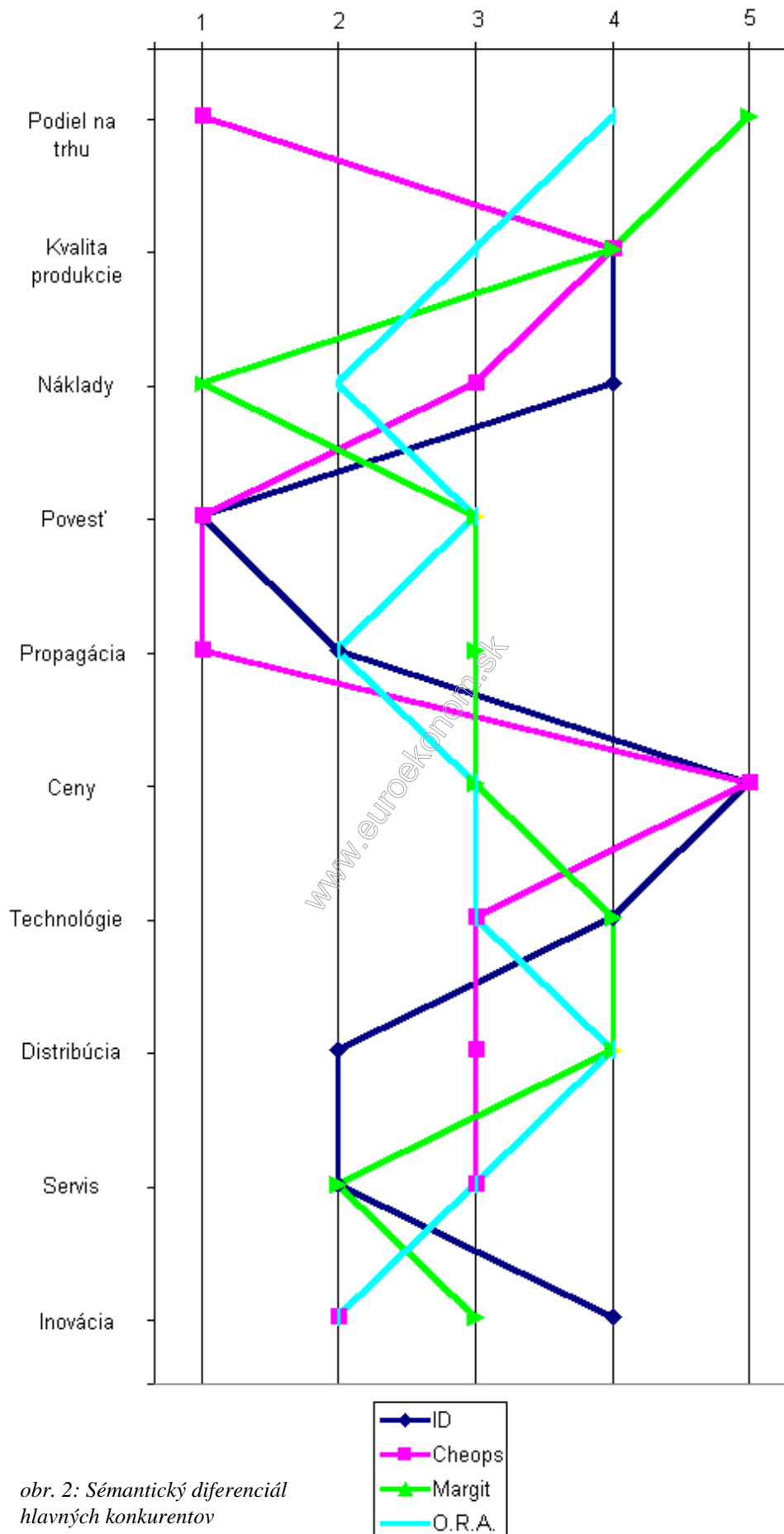
	ID	Cheops
Založený Sídlo	1990 Košice maďarská časť Karpatského euroregiónu	1993 Košice maďarská časť Karpatského euroregiónu
Ambície		
Tržby z predaja výrobkov	3 700 000 Sk	4 200 000 Sk
Hospodársky výsledok	56 000 Sk	25 000 Sk
Rentabilita tržieb	1,51%	0,60%
Počet zamestnancov	8	10
Využitie výrobných kapacít	75%	81%
Trhový podiel v regióne	7%	7%
Počet reklamácií	11%	8%
Certifikáty kvality	nevlastní žiaden	nevlastní žiaden
Skúsenosti s exportom	žiadne	žiadne
Komodita	priorita 1 nábytok na mieru	priorita 1 interiérový dizajn
Distribúcia	priorita 2 interiérový dizajn vlastný nákladný automobil	priorita 2 nábytok na mieru vlastný nákladný automobil

tab. 22: Benchmarkingová technika porovnania s najväčším konkurentom

Určiť konkurenčnú pozíciu spoločnosti ID môžeme na základe vypracovania tabuľky bodového hodnotenia vybraných kritérií. Pomocou nej si zhotovíme sémantický diferenciál.

kritériá	váhy	ID	Cheops	Margit	O.R.A.
Podiel na trhu	15 %	1 0,15	1 0,15	5 0,75	4 0,6
Kvalita produkcie	8 %	4 0,32	4 0,32	4 0,32	3 0,24
Náklady	10 %	4 0,4	3 0,3	1 0,1	2 0,2
Povesť	4 %	1 0,04	1 0,04	3 0,12	3 0,12
Propagácia	13 %	2 0,26	1 0,13	3 0,39	2 0,26
Ceny	21 %	5 1,05	5 1,05	3 0,63	3 0,63
Technológie	3 %	4 0,12	3 0,09	4 0,12	3 0,09
Distribúcia	10 %	2 0,2	3 0,3	4 0,4	4 0,4
Servis	11 %	2 0,22	3 0,33	2 0,22	3 0,33
Inovácia	5 %	4 0,2	2 0,1	3 0,15	2 0,1
Súčet	100 %	2,96	2,81	3,2	2,97
Poradie		3.	4.	1.	2.

tab. 23: Analýza konkurencie - bodové hodnotenie



obr. 2: Sémantický diferenciál hlavných konkurentov

b) Analýza potencionálnych konkurentov – každý slovenský aj maďarský podnik, snažiaci sa presadiť na trhu s nábytkom a zariadením interiérov v maďarskej časti Karpatského euroregiónu predstavuje pre spoločnosť ID potencionálneho konkurenta. V súčasnosti do úvahy prichádza približne 5 firiem zo Slovenska a 3 firmy z Maďarskej republiky:

- Altis interier design, Spišská Nová Ves - interiérový dizajn
- Drevina group, Košice - výrobky z dreva a kovov
- Jacko, Eger - drevený nábytok
- Kašper stolárstvo, Bardejov - všetky druhy výrobkov z dreva
- Lantis, Košice - interiérový dizajn, svetlo
- Pilt nábytok, Poprad - drevený nábytok
- Ronna, Rudabánya - drevený nábytok na mieru
- Toscany, Nyíregyháza - interiérový dizajn

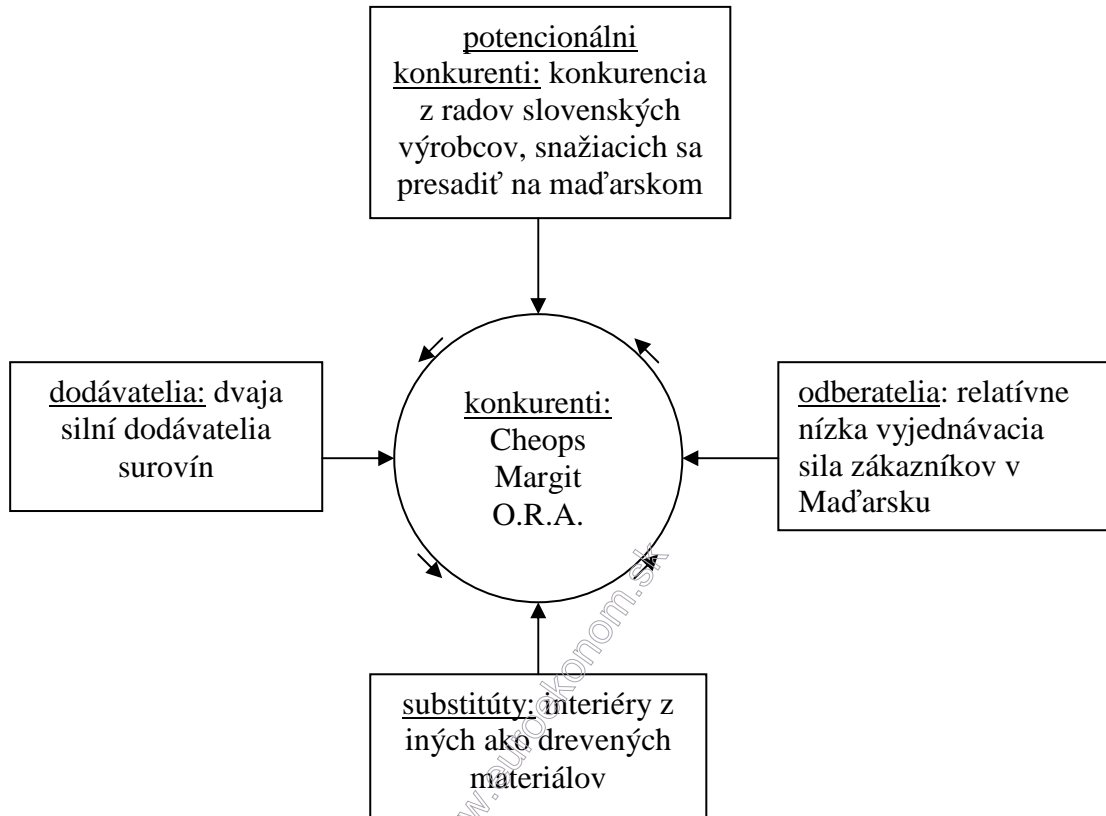
Tieto firmy majú niekoľko spoločných menovateľov. V prvom rade nemajú v súčasnosti dostatočné množstvo finančných prostriedkov pre vstup na náš trh. Ďalším prvkom je fakt, že v súčasnej dobe niektoré z nich ešte nemajú technológie a skúsenosti na to, aby mohli spoločnosti ID konkurovať v oblasti interiérového dizajnu. Tieto fakty však znamenajú stálu hrozbu a v budúcnosti sa z uvedených spoločností môžu stať silní konkurenti firmy ID.

c) Vyjednávacía sila dodávateľov je možnou hrozbou, keďže spoločnosť ID je v súčasnosti závislá na dvoch hlavných dodávateľoch, ktorí môžu zvýšiť ceny vstupov spoločnosti ID a tým ju pripraviť o konkurenčnú výhodu oproti maďarským výrobcom.

d) Vyjednávacía sila zákazníkov – Vyjednávacía sila zákazníkov klesá s ich klesajúcou koncentráciou. Pre firmu ID to znamená, že v prípade veľkého počtu potenciálnych zákazníkov nie je odkázaná na pár zákazníkov a tým vlastne vyjednávacía sila zákazníkov klesá. Pre firmu ID je každý zákazník vzácny, a preto vyjednávaciu silu zákazníkov v žiadnom prípade nebude podceňovať.

e) Substitúty – Spoločnosť ID má substitúty na dvoch poliach: na poli výroby nábytku z dreva a na poli zariadenia a dizajnovania interiérov z dreva. Výrobky z dreva môžu byť nahradené výrobkami z ľahších a moderných materiálov, ktoré sú lacnejšie alebo drahšie

podľa druhu. Dizajnom interiérov sa zaoberá viacero nedrevárskych firiem. Používajú sa moderné plastové materiály, sklo, kameň, papier... Napriek tomu výrobky z dreva sú charakteristické svojimi vlastnosťami a klienti, ktorí si ich obľúbia, sa k nim radi vracajú.



obr. 3: Porterov model piatich konkurenčných síl

5. Analýza zákazníka

Maďarský zákazník z oblasti Karpatského euroregiónu je rovnako náročný, ako slovenský zákazník. Je prevažne cenovo orientovaný, túto kategóriu však nesmieme preceňovať. Maďarský zákazník je ochotný platiť za kvalitu a dokáže to oceniť. Je ochotný zaplatiť za služby, ktoré si nedokáže zabezpečiť svojpomocne. Zníženie ceny na úkor kvality je možnou kompenzáciou, neslobodno však s týmto faktom hazardovať.

Strategickí zákazníci spoločnosti ID sa vyznačujú nasledujúcimi požiadavkami:

1. reštauračné zariadenia a bary, požadujúce komplexné vybavenie interiérov

- vysoká kvalita
- dostatočná záruka na produkt

- výhodné platobné podmienky
- rýchlosť dodávky

2. obyvateľstvo, meniace kuchynské linky, kuchynský nábytok a rekonštruujúce bytové jadrá

- primeraná cena, t.j. cena porovnateľná s cenami na domácom trhu
- dostatočné záruky na produkt

3. kancelárie a úrady, požadujúce kancelársky nábytok

- množstevné rabaty
- vysoká kvalita
- dostatočné záruky na produkt
- výhodné platobné podmienky
- rýchlosť dodávky

Oceňované hodnoty	Dôležitosť
Kvalita	3
Dostupnosť	4
Cena	3
Sortiment	2
Dodávka	1
Montáž a inštalácia	2
Záruka	2
Zľavy	2

tab. 24: Hodnotová analýza - hodnota vnímaná zákazníkom

Oceňované hodnoty	Relatívna prevaha		Dôležitosť pre zákazníka
	ID	Cheops	
Dostupnosť	x		4
Cena		x	3
Kvalita	x		3
Montáž a inštalácia	x		2
Sortiment		x	2
Záruka		x	2
Zľavy		x	2
Dodávka	x		1

tab. 25: Porovnanie spoločnosti ID a Cheops z hľadiska hodnoty vnímanej zákazníkom

6. SWOT analýza

Analýzu silných a slabých stránok podniku a príležitostí a hrozieb okolia podniku ID ukazuje, že ak si podnik ID zvolí vhodnú stratégiu, má predpoklady uspieť na Maďarskom trhu.

SWOT analýza firmy INTERIER DESIGN			
SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
rýchle a kvalitné vybavenie objednávok	8	absencia vývozných skúseností	6
nízke ceny vstupov a dostupnosť surovín v SR	9	chýbajúca marketingová koncepcia	9
skúsenosti v oblasti výroby nábytku	9	absencia vnútropodnikovej kontroly	8
technológia výroby	6	nesledovanie trendov v odvetví	3
dostatočný kapitál a nízka zadlženosť	10	informatizácia	6
PRÍLEŽITOSTI		HROZBY	
vysoké ceny porovnateľných výr. v zahraničí	9	kolísanie výmenných kurzov	3
vyššia kúpna sila obyvateľstva v zahraničí	4	prispôbenie výrobkov štandardom EÚ	6
geografická blízkosť	6	zvyšovanie cien prepravcov v SR	4
proexportná politika vlády SR	5	možnosť vstupu podobných konkurentov	8
kontakty v zahraničí	6	vyššie nároky zákazníkov	5

tab. 26: Analýza SWOT

V podniku ID prevládajú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Z výsledkov hodnotenia SWOT analýzy je vidieť, že pre firmu je vhodná stratégia SO, teda ofenzívna stratégia uplatňovaná silným podnikom v priaznivom prostredí. Pre firmu ID existujú príležitosti, ktoré by mala využiť.

Pri ofenzívnej stratégii predpokladáme nárast predajnosti a trhového podielu. Tento sa dá dosiahnuť vzhľadom na existenciu voľných finančných prostriedkov firmy ID použiteľných na financovanie prieniku na zahraničný trh.

Okrem uvedených skutočností treba prihliadnuť aj na fakt, že zo strany vlády SR a organizácií, podporujúcich rozvoj podnikania v euroregiónoch existuje vôľa pomôcť takýmto podnikom v oblasti finančnej, informačnej i právnej. Vzhľadom na skutočnosť, že zdroje

financovania sú obmedzené, túto možnosť budú mať len podniky, ktoré prvé prejavia záujem o ne. Bolo by dobré, keby spoločnosť ID bola medzi takýmito podnikmi.

SO ofenzívna stratégia	WO stratégia spojenectva
+ 42	+ 30 + 4 - 32
+ 10	- 26
ST defenzívna stratégia	WT stratégia ústupu

obr. 4: Stratégia pre ID

7. Marketingové ciele

7.1 Kvalitatívne ciele

Kvalitatívne ciele si spoločnosť ID definovala takto:

- Zvyšovať kvalitu výrobkov cestou zvýšenia vyrobeného množstva aj cestou kontroly
- Uspokojiť všetkých zákazníkov
- Vytvoriť si systém ochrany proti zvyšovaniu ceny vstupov spoločnosti ID zo strany dodávateľov
- Vybudovať pozíciu firmy na zahraničnom trhu a posilniť pozíciu na trhu domácom
- Záručný a pozáručný servis vykonať do 3 pracovných dní od obdržania požiadavky
- Stať sa moderne mysliacim podnikom s euroregionálnym pôsobením

7.2 Kvantitatívne ciele

Kvantitatívne ciele si spoločnosť ID definovala takto:

- Zvýšiť rentabilitu tržieb na 8 % do 2 rokov
- Umiestniť 30% svojej produkcie na maďarskom trhu do 2 rokov
- Dosiť dobu obratu zásob 7 dní do 1 roka
- Dosiť dobu obratu zásob 5 dní do 1 roka
- Získať 7% podiel na trhu do 2 rokov
- Znížiť počet reklamácií na 5% objemu predaja do 2 rokov

8. Celková marketingová stratégia

Spoločnosť ID má jasne vytýčenú svoju marketingovú stratégiu. Taktické kroky na jej naplnenie bude vykonávať v súlade so stanovenými cieľmi a fázami životného cyklu výrobkov aj firmy samotnej. Okrem toho sme si vypracovali scenáre metódou What if pre prípad, že by nedošlo k plneniu plánu a dosahovaniu priebežných cieľov.

Priebežné ciele:

- Zvýšiť rentabilitu tržieb na 5% do 1 roka
- Umiestniť 15% svojej produkcie na maďarskom trhu do 1 roka
- Získať 3,5% podiel na trhu do 1 roka
- Znížiť počet reklamácií na 10% objemu predaja do 1 roka

Celková stratégia

Spoločnosť ID umiestni na východomaďarskom trhu 30% svojej produkcie ročne do obdobia 2 rokov a v tejto pozícii zotrúva, čím si vytvorí 5% podiel na tomto trhu. Tento stav dosiahne ID pomocou svojej konkurenčnej nákladovej výhody a tiež reklamnou kampaňou, účasťou na dvoch veľtrhoch, týkajúcich sa interiérového dizajnu a utvorením si dobrého mena v povedomí maďarského obyvateľstva.

Na základe predikcií budúceho trhového podielu spoločnosti ID a jeho konkurentov, bola v rámci analýzy konkurencie vypracovaná predikcia v prípade horšieho aj lepšieho vývoja, ako je vývoj predpokladaný spoločnosťou ID. Odvolávajúc sa na analýzu konkurencie, je možné vypracovať niekoľko scenárov, pre prípad optimistickejšieho, alebo pesimistickejšieho vývoja prostredia a dosahovania alebo nedosahovania stanovených cieľov.

What if scenár 1 pesimistický

- V prípade, že sa na trh dostanú aj konkurenti, ktorí sú momentálne v pozícii potencionálnych konkurentov, spoločnosť ID zníži svoje ceny, ale nie až na nízku úroveň cien konkurencie, ale tesne nad ňu, vzhľadom na fakt, že už bude mať vybudovanú čiastočnú pozíciu na trhu a dobré meno. Spoločnosť posilní reklamu a zvýši kvalitu výrobkov, teda výstupnú kontrolu, smerujúcu k zníženiu záručných reklamácií z 5% na 3%.

What if scenár 2 pesimistický

- V prípade, že spoločnosť ID stratí svoju konkurenčnú nákladovú a tým aj cenovú výhodu, investuje finančné prostriedky do nákupu prostriedkov podpory predaja (perá s logom spoločnosti, poznámkové bloky) a reklamy.

What if scenár 3 optimistický

- V prípade, že spoločnosť ID zaregistruje, že dopyt po jej výrobkoch stúpa z dôvodu nízkej ceny, resp. nízkeho pomeru cena/kvalita, zvýši spoločnosť ceny a zvýši kvalitu výrobkov, teda výstupnú kontrolu, smerujúcu k zníženiu záručných reklamácií z 5% na 3%. Týmto krokom dosiahne spoločnosť posun do sektoru vyššej kvality a vyššej ceny. Stále však bude mať na zreteli, že zákazník musí dostať za svoje peniaze trochu viac, ako by dostal od konkurencie (rýchlejšia dodávka, kvalitná montáž...)

What if scenár 4 optimistický

- V prípade, že na maďarský trh nevstúpia potencionálni konkurenti, ani hlavný konkurent, spoločnosť Cheops, spoločnosť ID bude modifikovať svoj cieľ umiestniť 30% svojej produkcie na maďarský trh na umiestnenie 50% svojej produkcie na tento trh. Spoločnosť prijme ďalšieho zamestnanca a zvýši objem produkcie.

tab. 27: What if analýza

8.1 Cieľová trhová pozícia

Firma ID chce na maďarskom trhu umiestniť ročne 220 kusov nábytku a tým získať 5% podiel na trhu Východného Maďarska. Tento podiel sa má dosiahnuť do obdobia 2 rokov od začatia realizácie prieniku na maďarský trh.

8.2 Cieľové trhové segmenty

Cieľovými trhovými segmentmi spoločnosti ID sú tri hlavné skupiny zákazníkov, ktoré majú prioritu aj na domácom trhu:

1. reštauračné zariadenia a bary, požadujúce komplexné vybavenie interiérov

- vinárničky - tokajská oblasť
- vinárne
- čajovne
- bary
- malé reštaurácie
- hotelové reštaurácie
- iné typy stravovacích zariadení
- spoločenské miestnosti
- krčmy
- kluby

2. obyvateľstvo (obyvatelia domov a obyvatelia bytov) rekonštruujúce bytové jadrá a interiéry, požadujúce nábytok do kuchýň, kúpeľní, WC, hál a ostatných izieb

3. kancelárie a úrady, požadujúce kancelársky nábytok

- štátne úrady
- kancelárie firiem
- maloobchodné predajne
- veľkoobchodné predajne
- banky
- podniky služieb
- športové zariadenia

8.3 Kritické faktory úspechu

Na to, aby spoločnosť ID dosiahla svoju cieľovú trhovú pozíciu a splnenie cieľov, musí dosiahnuť konkurenčnú výhodu v nasledujúcich oblastiach, ktoré môžeme považovať za kritické faktory úspechu firmy ID na maďarskom trhu:

- udržanie si dobrej doterajšej nákladovej štruktúry
- jasná komunikácia so zahraničnými zákazníkmi
- rozvinutý systém získavania objednávok
- získanie podpory zo strany štátu a organizácií

9. Marketingový mix

Každý submix marketingového mixu sa skladá z niekoľkých komponentov, ktoré si musí firma ID určiť, charakterizovať a priradiť im intenzitu. Zákazníkovi prinesú maximálne úsielie, len ak ich firma bude vnímať, ako vyvážený interaktívny celok. Vychádzam z modelu 5 P, ktorého jednotlivé komponenty budú aplikované v štyroch fázach životného cyklu. (viď prílohu 1: Intenzita nástrojov marketingového mixu vo fázach životného cyklu)

9.1 Výrobová stratégia

V koncepcii totálneho produktu spoločnosť ID definuje svoj produkt takto:

Jadro produktu:

- Uspokojenie základnej ľudskej potreby (bývanie) prostredníctvom kvalitného sortimentu nábytku. Firma ID inovuje a rozširuje svoj sortiment riešení interiérov.

Vlastný produkt:

- Kvalita: Nábytok spoločnosti ID spĺňa európske štandardy a technické normy na výroby platné v Slovenskej republike. Spoločnosť ID nie je držiteľom normy kvality ISO 9001. Na výroby sa vzťahuje bežná záruka.
- Značka: Značka Vikki Interier Design patrí medzi známe značky v oblasti výroby nábytku na mieru v Košickom regióne a na východnom Slovensku, no na zahraničných trhoch je úplne neznáma.

- Balenie a dizajn: Balenie produktov ID je bežné, tvorené prevažne z lepenkových krabíc a spĺňa prevažne funkciu ochrannú. Ak hovoríme o dizajne, je veľmi dôležitý a drží sa najnovších trendov. Firma sa prispôsobuje a zavádza novinky aj v dizajne nábytku, presne podľa želaní zákazníka.

Rozšírený produkt:

- Spoločnosť ID by mala zabezpečiť zákazníkovi kvalitný produkt zákazníkovi a od zákazníka systematický zber informácií prostredníctvom webovej stránky a osobných rozhovorov, navrhovaných v koncepcii marketingového informačného systému. Vo vzťahu k zákazníkom – odberateľom sa firma snaží vytvoriť zmluvné podmienky výhodné pre obe strany, korektný prístup a promptné vybavovanie prípadných reklamácií.

9.2 Cenová stratégia

Podnik ID je málo skúsený v oblasti internacionalizácie aktivít, nemá veľké kapacity, aby mohol využívať úspory z rozsahu a tým stratégiu nízkych nákladov. Charakter produktu spoločnosti ID dáva menšie predpoklady na využívanie jednotlivých predností cenových stratégií.

Pri zavádzaní produktov na trh by mala firma ID ponúknuť uvádzacie ceny, nie však priveľmi nízke. Firma môže využívať rôzne formy cenových zliav a akcií. Bude však lepšie, ak svoje výrobky bude ponúkať mierne pod cenou konkurencie, čím si zabezpečí záujem vo fáze uvedenia na trh, a tiež dostatočnú ziskovú prírážku. Nákladová štruktúra takúto možnosť spoločnosti ID poskytuje.

Možnými sa ukazujú aj množstevné zľavy pre zákazníkov, ktorí kupujú naraz veľké množstvo nábytku. Jedná sa o zákazníkov zo segmentu 2, ktorí zariaďujú interiéry barov a reštaurácií a je vhodné im ponúknuť napríklad stoličky a stoly vo väčších množstvách. Zľavy budú odstupňované podľa hodnoty odberaného množstva.

Všetky faktory vplývajúce na stanovenie ceny bude dôležité monitorovať. Jedná sa najmä o náklady, hodnotu vnímanú zákazníkmi, vývoj trhových cien konkurencie.

Keďže firma ID bude pri vstupe na zahraničný trh menej operovať s cenou, musí vyvážiť medzinárodný marketingový mix ostatnými nástrojmi mixu.

9.3 Distribučná stratégia

Firma ID si zvolila ako formu vstupu na poľský trh priamy export s priamym odbytom. Toto rozhodnutie má zároveň určujúci vplyv na voľbu distribučnej stratégie.

Distribučné cesty (kanály):

- Na takýto spôsob distribúcie je pre firmu ID najvhodnejšia forma predaja zamestnancom firmy, resp. cestujúcim do zahraničia. Táto forma je výhodná kvôli dobrému využitiu kontraktačnej fázy - určení presných požiadaviek zákazníka a podmienok zmluvy, ktoré budú vyhovovať obidvom stranám.

Distribučné pokrytie (umiestnenie):

- Produkt spoločnosti ID bude umiestnený v maďarskej časti Karpatského euroregiónu v okolí miest Miskolc a Debrecén. Distribučné pokrytie z pohľadu spotrebiteľov je do veľkej miery dané priamym pokrytím tohto územia majiteľom a ekonómom spoločnosti.

Veľkosť a rýchlosť dodávok:

- Vzhľadom na charakter výrobkov bude firma ID vykonávať dodávky po zhotovení výrobkov. Rýchlosť dodania bude podmienená dobou výroby, keďže "časová vzdialenosť" medzi miestom výroby a miestom inštalácie bude od 30 minút do 120 minút cesty autom.

Preprava:

- Prepravu si spoločnosť ID bude uskutočňovať sama vlastným nákladným motorovým vozidlom. Výrobky budú dostatočne dobre zabalené proti posunutiu a odretiu v priestoroch vozidla. Preprava bude rýchla, ale väčší dôraz sa bude klásť na jej bezpečnosť. Spoločnosť ID neplánuje prepravu preniesť na tretiu osobu, kým si to objem produkcie a vzdialenosť miesta dodania nevyžiada. To jej zabezpečí pružnosť a jasnosť v komunikácii so zákazníkom.

9.4 Komunikačná stratégia

Základom komunikačného mixu spoločnosti ID smerom na odberateľov bude najmä osobný predaj. Na zákazníka bude zameraná najmä reklama, osobný predaj, prezentácia na

veľtrhoch a čiastočne elektronická komunikácia. Malý dôraz sa prikladá aj vzťahom s verejnosťou - PR.

Public relations:

- Spoločnosť si chce vytvoriť imidž moderného drevárskeho malého podniku s medzinárodnou pôsobnosťou. To jej uľahčí aj cestu ku vládnym grantom a podpore mimovládnych organizácií.

Reklama:

- Tlačená reklama sa bude vyskytovať v dlhších periódach v časopisoch a novinách pre firemný a spotrebiteľský sektor. Okrem toho spoločnosť plánuje osloviť aj maďarskú spoločnosť Zlaté stránky. Dvakrát ročne sa objaví reklama na spoločnosť ID aj v magazíne o modernom bývaní. Vlastné tlačené materiály jednak ako vhodné pútače pre spotrebiteľov (letáky), ako aj ponukové materiály určené pre potenciálnych odberateľov.

Podpora predaja:

- Účasť na výstavách a veľtrhoch je špecifickým komponentom komunikačného mixu, ktorý integruje charakter osobného predaja, reklamy a podpory predaja. Spoločnosť sa zúčastní v prvom roku dva krát a v druhom roku pôsobenia na maďarskom trhu raz na medzinárodnom veľtrhu Kulissza Expo (interiéry) v Nyíregyháze, ktorý sa koná 04.06.2004 - 08.06.2004 a Lakás (nábytok, byty, svetlo) v Kecskeméte (20.11.2004 - 23.11.2004)

Osobný predaj:

- Vo vzťahu k zákazníkom firmy ID je tento komponent komunikačného mixu najdôležitejší, je to hlavný nástroj, na ktorý sa musí firma zamerať. Úzko súvisí s formou distribúcie, s významom rokovacej fázy obchodu, s vytváraním trvalých kontaktov a vyzdvihuje význam ľudského faktora, na ktorý sú kladené kvalifikačné nároky jednak odborné, predajné i jazykové.

Internet:

- Komunikácia prostredníctvom svetovej siete Internetu je dnes bežnou súčasťou obchodu a marketingu a to obzvlášť v medzinárodnom meradle. Spoločnosť ID sa k sieti Internet

pripojí čo najskôr, dá si zostaviť stránku a majiteľ absolvuje zaškolenie pre prácu s Internetom.

9.5 Stratégia people

Investície do zamestnancov sú rentabilné a môžu sa vrátiť už čoskoro. Preto spoločnosť ID podľa svojich možností bude pracovať s ľuďmi podľa nasledovnej stratégie.

Bude potrebné zaškoliť nového zamestnanca do podmienok spoločnosti na prácu s drevom. Následne bude potrebné zaškoliť ekonóma, majstra v zálohe, na pozíciu majstra a tiež dať mu kompetencie na výkon funkcie obchodníka v tuzemsku a spolupracovníka na poli zahraničnom. (viď prílohu 2: Súčasná a navrhovaná organizačná štruktúra ID)

Vzhľadom na fakt, že spoločnosť bude mať 9 zamestnancov, spolu s majiteľom a ekonómom, je potrebné všetky činnosti rozdeliť čo najefektívnejšie medzi zamestnancov, aby chod spoločnosti nebol poznamenaný touto zmenou.

Majiteľ spoločnosti bude musieť nadobudnúť nové vedomosti o analyzovaní trhu, čiastočné vedomosti z oblasti teórie marketingu a strategického plánovania. Výhodou je, že ovláda jazyk maďarský a jazyk anglický.

Majiteľ má tiež skúsenosti s obchodom v tuzemsku, takže je predpoklad, že v zahraničí tieto skúsenosti uplatní. Je možné, že absolvuje tréning zameraný na rozvoj predajných zručností a rôznych ďalších „soft skills“ v košickej spoločnosti Prospector, ktorá takéto služby ponúka.

Je výhodou, že zamestnanci sú existenčne motivovaní a stotožnení s orientáciou celej firmy na trh a zákazníka, na získavanie informácií o nich a sledovaní zmien a trendov. Je možné tieto snahy podporiť aj finančne, resp. nefinančne.

V spoločnosti je potrebné zachovať vzťahy na priateľskej úrovni, ako sú doteraz, keďže to je tiež jeden z faktorov úspechu firmy na Slovenskom trhu.

Pri počiatočnom nadväzovaní kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi a akvizičných rokovaníach bude nesmierne dôležité, ako majiteľ na možných zákazníkoch zapôsobí, na akej úrovni budú firmu reprezentovať a do akej miery dokážu z ľudského hľadiska naplniť a realizovať formulovaný celkový marketingový mix – ponuku. Tiež bude dôležité, aby sa majiteľ rýchlo oboznámil s novým trhom a potrebami zákazníkov.

Intenzita faktorov marketingového mixu spoločnosti ID v jednotlivých fázach životného cyklu sa bude vyvíjať podľa nasledujúcej tabuľky:

Submix	Nástroj	Fáza uvedenia	Fáza rastu	Fáza zrelosti	Fáza útlmu
Produkt	Kvalita	3	4	3	2
	Značka	1	3	5	4
	Dizajn a balenie	2	2	3	4
	Inovácie	2	4	5	1
	Záruky	3	2	3	3
Cena	Výška ceny	4	3	2	3
	Platobné podmienky	2	3	3	4
	Rabaty pre odberateľov	2	3	4	4
	Cenové zľavy	1	1	2	3
Distribúcia	Distribučné cesty	3	4	5	3
	Realizácia objednávok	3	4	5	4
	Flexibilita dodávky	3	4	4	3
	Doprava	3	4	3	2
Promotion	Osobný predaj	5	4	4	3
	Podpora predaja	4	3	2	2
	Reklama	5	4	3	2
	Public relations	2	3	3	2
	Internet	4	5	4	4
People	Kvalifikovanosť	3	5	4	3
	Motivácia	4	4	3	2
	Flexibilita	5	4	3	2
	Soft skills	3	4	4	3

tab. 28: Intenzita jednotlivých nástrojov marketingového mixu

10. Akčný plán

10.1 Realizácia marketingového plánu

Spoločnosť ID musí pre úspešnú realizáciu tohto marketingového plánu uskutočniť množstvo aktivít, ktoré zabezpečia bezproblémový vstup a udomácnenie sa na zahraničnom trhu. Tieto aktivity zahŕňa nasledujúci zoznam:

- schválenie marketingového plánu majiteľom spoločnosti ID Ing. Petrom Vikkim
- vytvorenie ročného plánu so zohľadnením tohto plánu
- vytvorenie strategického plánu so zohľadnením tohto plánu
- naplánovanie a zhromaždenie finančných prostriedkov na realizáciu tohto plánu
- drobná úprava organizačnej štruktúry
- vytvorenie internetovej stránky
- monitoring prostredia
- účasť na dvoch maďarských výstavách a veľtrhoch, týkajúcich sa interiérového dizajnu

- vyhľadávanie zákazníkov
- zmluvná dohoda s dodávateľmi o možnom zvýšení odberu vstupného materiálu
- príprava marketingovej kampane
- realizácia marketingovej kampane v maďarskej časti Karpatského euroregiónu, najmä v Miskolci a Debrecéne a ich okolí
- kontrola stratégie a plnenia čiastkových cieľov a marketingový audit
- úprava plánov

	1Q 2004	2Q 2004	3Q 2004	4Q 2004	1Q 2005	2Q 2005	3Q 2005	4Q 2005
schválenie marketingového plánu	■							
vytvorenie ročného plánu	■			■				
vytvorenie strategického plánu	■							
zhromaždenie finančných prostriedkov		■			■			
úprava organizačnej štruktúry	■							
vytvorenie internetovej stránky	■							
monitoring prostredia	■							
účasť na výstavách a veľtrhoch		■		■		■		
dohoda s dodávateľmi				■				
vyhľadávanie zákazníkov	■							
príprava marketingovej kampane	■							
realizácia marketingovej kampane		■				■		
kontrola stratégie a plnenia čiastkových cieľov a audit	■	■	■	■	■	■	■	■
možná úprava plánov		■	■	■	■	■	■	■

obr.5: Časový a vecný harmonogram realizácie aktivít

Aktivita	Zodpovednosť
schválenie marketingového plánu	majiteľ
vytvorenie ročného plánu	ekonóm
vytvorenie strategického plánu	majiteľ
zhromaždenie finančných prostriedkov	ekonóm
úprava organizačnej štruktúry	majiteľ
vytvorenie internetovej stránky	externá služba
monitoring prostredia	majiteľ
účasť na výstavách a veľtrhoch	ekonóm
dohoda s dodávateľmi	majiteľ
vyhľadávanie zákazníkov	majiteľ
príprava marketingovej kampane	ekonóm
realizácia marketingovej kampane	ekonóm
kontrola stratégie a plnenia čiastkových cieľov	majiteľ
možná úprava plánu	majiteľ

tab. 29: Tabuľka zodpovedností

10.2 Marketingový rozpočet

Spoločnosť ID bude musieť vynaložiť na realizáciu marketingového plánu výdavky podľa nasledujúceho rozpočtu:

• prieskum a analýza trhu	15 000 Sk
• prezentácia firmy na dvoch veľtrhoch a výstavách	75 000 Sk
• príprava propagačných materiálov	25 000 Sk
• reklamná kampaň	60 000 Sk
• vytvorenie a údržba internetovej stránky	15 000 Sk
• služobné cesty	35 000 Sk
• školenia pracovníka	5 000 Sk
• <u>rezerva 10%</u>	<u>25 000 Sk</u>
Výdavky spolu	255 000 Sk

Tieto výdavky bude spoločnosť kryť čiastočne z vlastných zdrojov a čiastočne z úveru v Tatrabanke. Okrem toho sa pracuje na možnosti čerpania pôžičky z fondov na podporu a rozvoj malého a stredného podnikania, ktorá by priniesla spoločnosti ID značné uľahčenie financovania rozvoja svojich aktivít v rámci maďarskej časti Karpatského euroregiónu.

Spoločnosť ID má podané žiadosti o podporu alebo príspevok na podnikanie v zahraničí a odovzdaný podnikateľský zámer v nasledujúcich organizáciách a fondoch: Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Spoločnosť zárodkového kapitálu, Ministerstvo hospodárstva SR a Slovensko - americký podnikateľský fond, kde v prípade splnenia všetkých podmienok môže čerpať finančné prostriedky z úverových a príspevkových programov.

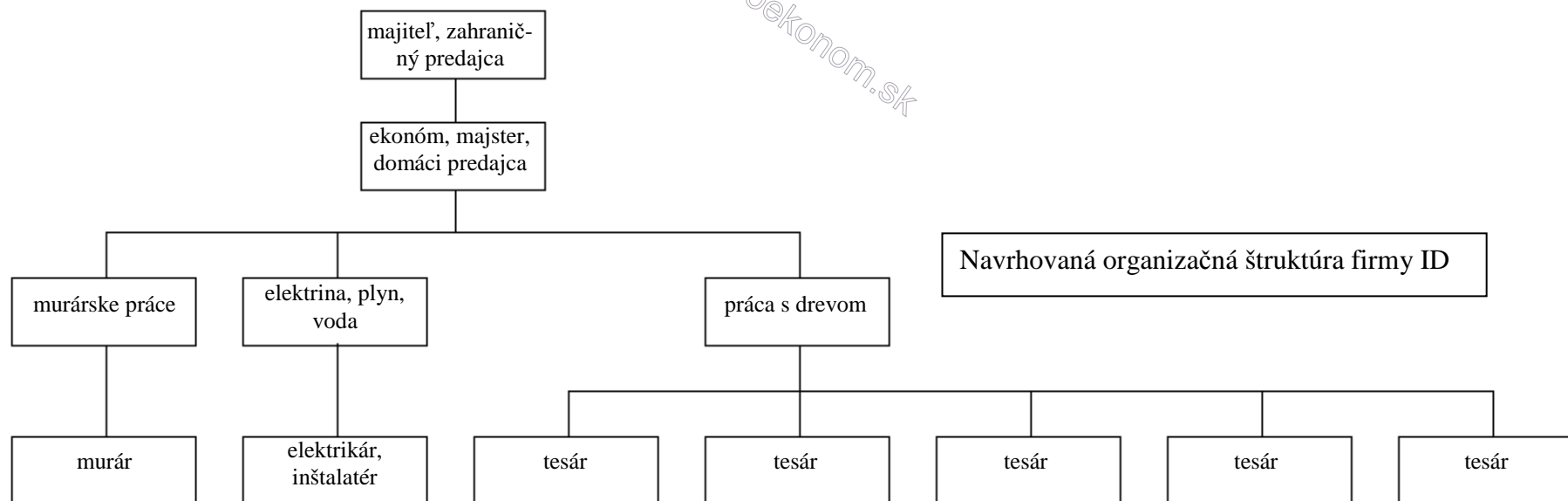
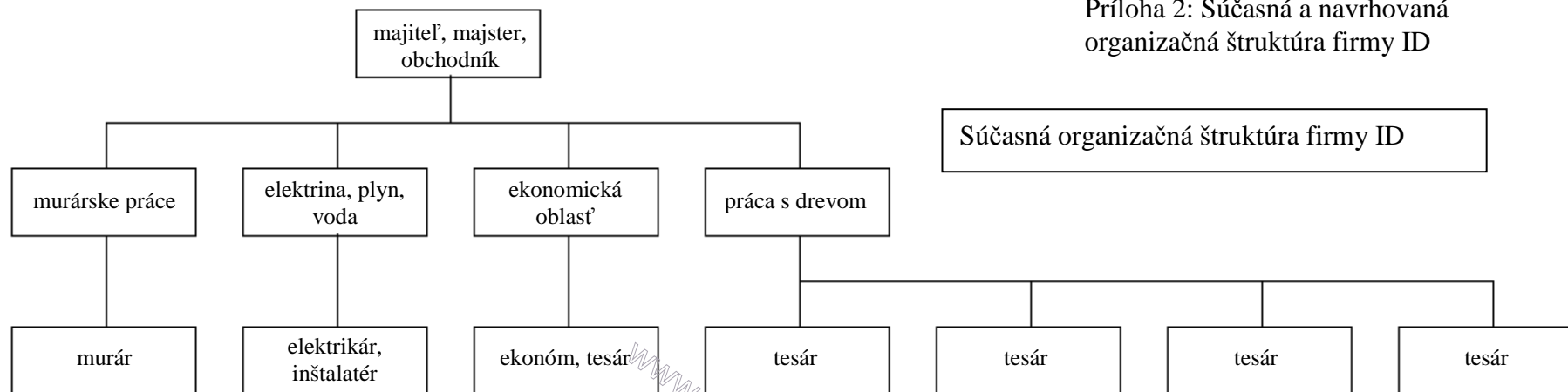
10.3 Kontrola

Spoločnosť ID v osobe majiteľa spoločnosti Ing. Petra Vikkiho a ekonóma spoločnosti Ing. Eduarda Stráža, ktorí sú na riadení spoločnosti zainteresovaní najviac, musí pozorne sledovať plnenie marketingového plánu, stanovených priebežných a celkových cieľov a stratégií, aby sa dostavil plánovaný úspech. Zároveň musí firma ID vyhodnocovať účinnosť a efektívnosť vynaložených marketingových výdavkov. Štvrťročne bude podnik vyhodnocovať finančné ukazovatele likvidity, aktivity, zadĺženosti a rentability pre potreby efektívneho riadenia.

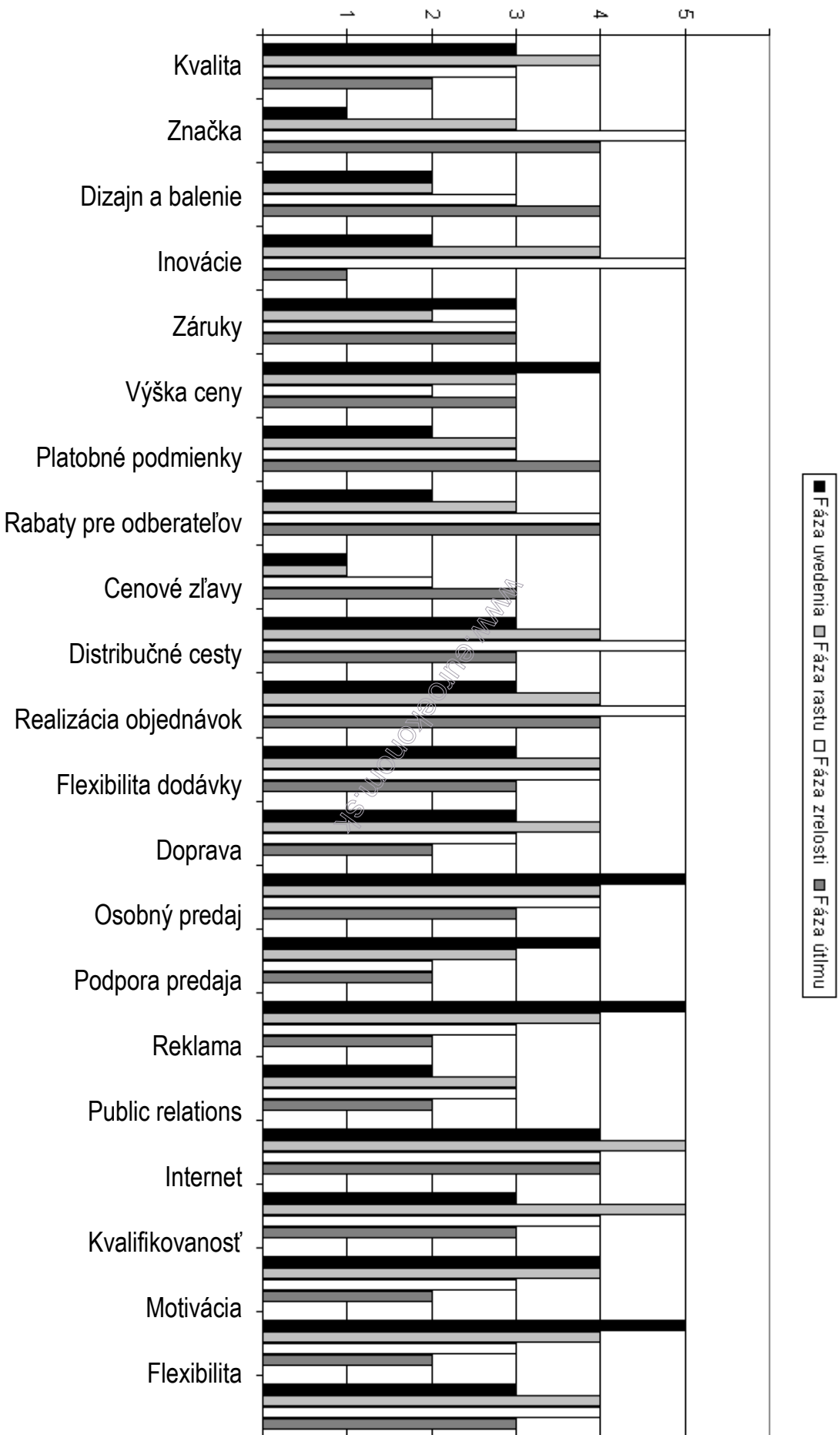
Marketingový audit bude vykonávať ekonóm spoločnosti. Audit, týkajúci sa všetkých hlavných marketingových oblastí, sa bude vykonávať periodicky štvrťročne. Na základe získaných informácií bude majiteľ modifikovať ciele, rozhodovať sa o pokračovaní alebo zmene stratégie, uplatnení niektorých variantov scenárov, rozhodovať o preventívnych a celkových opatreniach na zmenu alebo prispôbenie činností.

Okrem toho bude mať majiteľ informácie o stave trhu a prostredia v maďarskej časti Karpatského euroregiónu a bude osobne dohliadať na kvalitu odvedenej práce, osobne sa bude zúčastňovať na odovzdávaní a prevzatí diela alebo výrobkov zákazníkom.

Príloha 2: Súčasná a navrhovaná organizačná štruktúra firmy ID



Intenzita nástrojov marketingového mixu vo fázach životného cyklu



Príloha 1 : Intenzita nástrojov marketingového mixu vo fázach životného cyklu